



□ Dietmar Strasser

[E-Mail: [dietmar.strasser@microfocus.com](mailto:dietmar.strasser@microfocus.com)]

ist Director of Quality Assurance in Borland's Entwicklungslabor in Linz, Österreich. Er ist seit über 12 Jahren zentraler Bestandteil des Silk Entwicklungsteams. Vor der agilen Transformation leitete Dietmar das QS Team in Linz und war in dieser Rolle verantwortlich für die Sicherstellung der Qualität aller Silk Produkte. In seiner neuen Rolle als Qualitätsmanagement Coach seit Anfang 2008, ist Dietmar verantwortlich für die ständige Verbesserung der Software Qualitätsprozesse und unterstützt mit seinem Domänenwissen die Scrum Teams dabei, neue Funktionalität mit bestmöglicher Qualität in die Produkte einzubauen. Er hat einen Abschluss als Diplominformatiker von der Johannes Kepler Universität Linz.

**Borland**<sup>®</sup>  
(A MICRO FOCUS COMPANY)

**MICRO  
FOCUS**<sup>®</sup>  
*Leading the Evolution*<sup>™</sup>

## The Agile Shift: Lessons Learned zu mehr Erfolg im Unternehmen

Business Agility ist Chefsache. Erfolgreiche Unternehmen wie BT, Cisco und Credit Suisse setzen agile Methoden in der Softwareentwicklung gezielt ein, um schneller auf Marktveränderungen zu reagieren und qualitativ hochwertigere Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen. Ein Erfahrungsbericht zeigt auf, welche Methoden sich beim Wandel in die agile Welt bewährt haben.

**„Ziel von BT ist es, im Kundenservice die Nr. 1 zu sein.“**

– Ben Verwaayen,  
CEO von British Telecom

**„Die Reaktionszeiten in der IT dramatisch zu verkürzen ist der Grund, aus dem die Hälfte der Unternehmen, die darüber nachdenken, agile Prozesse einzuführen, sich damit beschäftigen.“**

– Carey Schwaber,  
Forrester Research, August 2007

**„Agile Softwareentwicklung ohne die Steuerung und Transparenz einer Softwareunterstützung führt zu reinem Wildwuchs und funktioniert im Ergebnis einfach nicht.“**

– Frank Fanzilli,  
ehemaliger CIO von Credit Suisse

Auf den ersten Blick wirken diese drei Zitate vielleicht etwas zusammengewürfelt und zusammenhangslos. Zugegebenermaßen beleuchten die drei Experten das Thema jeweils aus einer anderen Perspektive. Doch alle drei Aussagen bekräftigen, dass innerhalb ihres jeweiligen Milieus die dringende Notwendigkeit besteht, Geschäftsprozesse neu zu strukturieren.

Pauschal kann man diese Umstrukturierung vielfältig beschreiben – von linearen

zu iterativen Prozessen, von „innen“ (der Entwicklung) nach „außen“ (bis ins gesamte Unternehmen), von langsam zu schnell, von der Unternehmens- hin zur Kundenperspektive.

In einfachen Worten, dieser Umstrukturierungstrend hin zu agilen Prozessen ist ohne Zweifel Ausdruck des verständlichen Wunsches eines Unternehmens, Chancen schneller erkennen und effektiver nutzen zu können als seine jeweiligen Mitbewerber. Im Streben nach agilen Prozessen stehen die Rollen, Prozesse und die Unternehmenskultur auf dem Prüfstand. Die Notwendigkeit des Wandels und der Trend zur Umstrukturierung wurden bei den von uns begleiteten Unternehmen dabei von oben erkannt, initiiert und in der Organisation umgesetzt.

### Agile Umstrukturierungsprojekte sind Chefsache

Um in den rasanten globalisierten Märkten bestehen zu können, müssen Unternehmen heute in der Lage sein, sich schnell neuen Entwicklungen anzupassen. Business Agility ist hier das Schlagwort, d. h. die richtigen Produkte und Dienstleistungen müssen termingerecht mit einem Minimum an überflüssigen Prozessschleifen und einem Maximum an Qualität bereitgestellt werden; gleichzeitig müssen Unternehmen die

sich ändernden Geschäftsanforderungen im Auge behalten. Hier kommt die IT ins Spiel, die Umstrukturierungsprozesse erfolgreich begleiten muss.

Egal welches Wirtschaftsmagazin Sie zur Hand nehmen, Sie werden darin zahlreiche Beispiele für Unternehmen finden, die in agilen Prozessen den Schlüssel zum Erfolg sehen. Cisco, Goldman Sachs, BT und Amazon sind nur eine Handvoll Beispiele für führende Industrieunternehmen, die auf schnelle Reaktionsfähigkeit und die richtigen Schlüsse setzen. Aktuell haben diese Unternehmen einen gemeinsamen Fokus, nämlich ihre Prozesse zu verschlanken, schneller zu arbeiten und ihre zeitliche Planung und Marktkenntnis zu optimieren.

Interessanterweise kann man den Trend hin zu agilen Softwareentwicklungsprozessen gut mit der Situation vergleichen, die sich ergab, als „Lean Thinking“ durch Toyota populär wurde. Schlanke Prozesse wurden zum Inbegriff der fundamentalen Veränderungen im Design, der Entwicklung und Herstellung von Produkten und bis heute prägen sie maßgeblich die herstellende Industrie. Auch was die Informationstechnologie, die Triebfeder moderner Unternehmen, angeht, kann man sich falsche Ansätze und überflüssige Prozesse nicht leisten.

Nirgendwo werden Rückstände deutlicher als in Softwareentwicklungsprozessen, die den Geschäftsanforderungen hinterherhinken. Die Zeit ist gekommen, in den IT-Abteilungen grundlegende Änderungen herbeizuführen, die agilen Prozessen Vor-schub leisten.

### In der agilen Entwicklung liegt der Schlüssel zur Umstrukturierung

Agile Softwareentwicklungsmethoden an sich sind keine Neuheit. Wie das Marktforschungsunternehmen Gartner, sich ausdrückt: "Das Neue ist die Weiterentwicklung von einer Reihe von agilen Entwicklungsmethoden, die früher vorrangig in Softwareentwicklungsunternehmen und Arbeitsgruppen zum Einsatz kamen, hin zu einem ganzheitlicheren Ansatz, der auf Abteilungsebene und möglicherweise sogar Unternehmensebene übertragbar ist."

Unternehmen, die in ihren immer komplexer und heterogener werdenden Softwareorganisationen auf agile Entwicklungsmethoden gesetzt haben, profitieren jetzt von Prozessen, die optimal auf die New Economy ausgerichtet sind und mit den Attributen kundenorientiert, transparent, flexibel und gesteuert beschrieben werden können. Ihr Erfolg setzt die Maßstäbe dafür, was wir von reaktionsfähigen IT-Organisationen erwarten.

Letztlich sind agile Prozesse in der Lage, in den Unternehmen genauso substantielle Verbesserungen zu bewirken, wie die schlanke Produktion im 20. Jahrhundert. Die Kernpunkte sind dabei:

- Fristgerechte Lieferung von konkreten Werten
- Vermeidung von überflüssigen Prozessschleifen und Nacharbeiten
- Bessere Qualität und Kundenzufriedenheit
- Anpassung an die Konkurrenz und Konkurrenzfähigkeit
- Agilität als Stellschraube zur schrittweisen Optimierung der Produktivität eines Unternehmens

### Erfolgreiche Methoden hin zur agil gesteuerten Softwareentwicklung

2006 beschloss die Unternehmensführung von Borland, die unternehmenseigene Entwicklungsorganisation – 350 Mitarbeiter, die an einer großen Bandbreite von Entwicklungsprojekten an 13 verschiedenen Standorten weltweit arbeiteten – umzu-

strukturieren. Ein agiler Ansatz sollte dazu beitragen, die Unternehmensproduktivität maßgeblich zu steigern. Um auf Kundenwünsche schneller reagieren zu können und gleichzeitig die Qualität zu optimieren, wurden agile Prozesse eingeführt - und zwar nicht nur in der Softwareorganisation, sondern unternehmensweit. Heute arbeiten 80% der Teams bereits auf Basis von agilen Methoden und die Mehrwerte liegen auf der Hand.

Welche Rolle spielt Borland in der Umstrukturierung auf agile Prozesse anderer Unternehmen? Wir haben das Know-how, wie man Prozesse in der Softwareentwicklung optimiert, und entwickeln Lösungen, die Sie bei der Umstrukturierung in agile, und vor allen Dingen auch heterogene Entwicklungsumgebungen, unterstützen. Wir differenzieren uns durch die offene Herangehensweise an das Application Lifecycle Management: umgesetzt werden die Prozesse, Lösungen und Plattformen, die das Umfeld beim Kunden bestmöglich unterstützen.

Seit vielen Jahren begleiten wir u.a. große Telekommunikationsunternehmen und marktführende Dienstleister beim Einstieg in agile Entwicklungsmethoden. Die Beweggründe sind identisch: der Wunsch, schneller auf Änderungen und Kundenbedürfnisse reagieren zu können, Transparenz auch bei rasantem Wachstum und sehr häufig weltweit verteilten Standorten, Nachfrage nach innovativen Produkten sowie erweiterte Services und Prozessverbesserungen. Es handelt sich dabei um IT-Organisationen mit bis zu 30.000 Entwicklern, die an verteilten Standorten tätig sind, bzw. angeschlossenen Onshore- und Offshore-Organisationen.

Basierend auf den Erfahrungen unserer Kunden und unseren eigenen Erkenntnissen, empfehlen wir Ihnen einige Grundregeln, die man vor dem operativen Einstieg in agile Entwicklungsmethoden beachten sollte:

#### ERSTENS - Business Agility ist Chefsache

Die Notwendigkeit des Agile Shift ergibt sich i. d. R. von außen. Erfolgreich sind die Unternehmen, deren Management die Änderung nicht nur initiiert bzw. anordnet, sondern den Wandel aktiv mitgestaltet und lebt, da die Organisation als gesamte Institution betroffen ist. Effiziente Kommunikation zwischen Bereichen, Hierarchien und allen Mitarbeitenden untereinander ist dabei wesentlich.

#### ZWEITENS – Baseline Processes einhalten

Es wird ein für alle Teams verbindliches Rahmenwerk – sogenannte Baseline Processes – definiert, die als Spielregeln dienen. Dies umfasst beispielsweise die Verwendung einheitlicher Werkzeuge sowie die Beachtung allgemeingültiger Regeln und Abläufe. Innerhalb des Rahmenwerkes können sich die Teams frei bewegen. Beispiele für Baseline Processes sind: die Verwendung der eigenen Produkte („drink your own champagne“), die Definition von Akzeptanzkriterien bei User Stories sowie die Nutzung interner/angebotener Servicestellen (wie Architektur- oder Qualitätsmanagement-Services).

#### DRITTENS - Planung und Kontrolle

Um das Potenzial einer solchen Umstrukturierung voll zu erschließen, müssen Sie das Projekt der agilen Transformation optimal steuern und schrittweise auf Ihr Unternehmen ausweiten. Ganz gleich, ob Sie manuelle Prozesse automatisieren, oder den gesamten Software Delivery Lifecycle steuern möchten: Sie brauchen einen Anbieter bzw. Partner, der diese pragmatische Herangehensweise versteht und so auch unterstützt.

#### VIERTENS – Transparenz und Messbarkeit

Veränderungs- bzw. Umstrukturierungsprozesse, die weder transparent noch messbar sind, können nichts bewirken. Nur durch Transparenz und Messbarkeit können Sie Fortschritte bewerten und sicherstellen, dass Sie in die richtige Richtung gehen. Metriken und Messbarkeit sind bei der Verfolgung von Verbesserungsprojekten in der Softwareentwicklung viel zu lange vernachlässigt worden.

#### FÜNFTENS – Eigenverantwortung

Setzen Sie Ihre Projektteams und Projektleiter Ihren Fähigkeiten und Kompetenzen entsprechend ein. Teams sollten agil zusammenarbeiten, die Projektleitung sollte transparent die Projektergebnisse überblicken können, und Projekte sollten generell koordiniert ablaufen.

#### SECHSTENS – Werkzeugunterstützung

Der Einsatz geeigneter Werkzeuge zur Unterstützung einzelner Aufgaben begünstigt und beschleunigt effizientes Arbeiten. So kann beispielsweise die Erstellung von Reports zum Monitoren des Projektstatus toolgestützt erfolgen sowie die Automatisierung von wiederkehrenden Aufgaben – z. B. Planung und Durchführung von Tests – gezielt unterstützt werden.

Lessons Learned des Agile Shift:

- Bessere Arbeitsmoral durch hoch motivierte Teams
- Entwicklung der ‚richtigen‘ Produkte, da Kundenbedürfnisse besser umgesetzt werden und die Product Owner die Marktanforderungen frühzeitig berücksichtigen

- Große Qualitätssteigerung, da jeder Sprint eine lauffähige Version darstellt und in zwei bis vier Wochen Zyklen stetig verbessert/weiterentwickelt wird
- Produktivitätssteigerung und Kostenersparnis durch verkürzte Release-Zyklen
- Mehr Transparenz in den Projekten, da Projektstati jederzeit abrufbar sind und korrigiert werden kann.

Wir haben einen großen Erfahrungsschatz in diesem Bereich gesammelt. Unsere Führungskräfte, Manager und Entwickler arbeiten genau wie Sie daran, qualitativ hochwertige Software bereitzustellen. Gern zeigen wir Ihnen, wie Sie durch eine Umstrukturierung auf agile Entwicklungsprozesse den Wert Ihrer Software maximieren können. ■